



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**A MEDIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS NO AMBIENTE LABORAL: CASO DA DIRECÇÃO
MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DO WAKU-KUGO**

Autora: Gizela Maria Fernando Fançony Kinhama

Orientador: Eliseu Chipaco, PhD

HUAMBO, 2025

A MEDIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE LABORAL: CASO DA DIRECÇÃO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DO WAKU-KUNGO

Gizela Maria Fernando Fançony Kinhama¹- ISPSN

RESUMO

O uso da mediação para a resolução de conflitos no ambiente de trabalho é vital, especialmente em instituições públicas como a Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo. Este artigo abordou sobre “A mediação como estratégia de resolução de conflitos no ambiente laboral: Caso da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo. A pesquisa buscou compreender a relevância da mediação como estratégia de resolução de conflitos no ambiente de laboral da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo. A classificação da pesquisa quanto a sua natureza foi básica, quanto ao tipo de estudo foi exploratória e descritiva, onde usaram-se as abordagens qualitativas e quantitativas. Por sua vez, a colecta dos dados qualitativos e quantitativos, foi por: estudo bibliográfico, pesquisa documental e inquéritos. Participaram os funcionários da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo e obteve-se uma amostra de 14 funcionários e o processamento e tratamento dos dados, foi por intermédio da análise do conteúdo e apresentação de tabelas e gráficos. As principais fontes de conflitos nesse ambiente incluem falta de comunicação clara, estresse, pressão, falta de respeito às hierarquias e dificuldades na definição de papéis. Identificou-se que chefes arrogantes dificultam a expressão dos funcionários, sendo necessário promover comunicação aberta e valorização do trabalho para garantir relações saudáveis. Sugeriu-se a criação de um gabinete jurídico, reuniões regulares com gestores escolares, cursos para funcionários, capacitação em ética e segurança no trabalho, facilitação de transferências e promoção de humanidade e empatia.

Palavras-chave: Mediação. Conflito. Ambiente laboral. Estratégia.

ABSTRACT

The use of mediation for conflict resolution in the workplace is vital, especially in public institutions such as the Municipal Directorate of Education of Waku-Kungo. This article addressed “Mediation as a strategy for conflict resolution in the workplace: The case of the Municipal Directorate of Education of Waku-Kungo.” The research sought to understand the relevance of mediation as a conflict resolution strategy in the workplace of the Municipal Directorate of Education of Waku-Kungo. The research was classified as basic in nature, exploratory and descriptive in type, and adopted both qualitative and quantitative approaches. Data collection was carried out through bibliographic study, documentary research, and surveys. Employees of the Municipal Directorate of Education of Waku-Kungo participated, with a sample of 14 employees. Data processing and analysis were performed through content analysis and the presentation of tables and charts. The main sources of conflict in this environment include lack of clear communication, stress, pressure, disrespect for hierarchies, and difficulties in defining roles. It was identified that arrogant managers hinder employees’ expression, making it necessary to promote open communication and appreciation of work to ensure healthy relationships. Suggested measures included the creation of a legal office, regular meetings with school managers, training courses for employees, capacity building in ethics and workplace safety, facilitation of transfers, and the promotion of humanity and empathy.

Keywords: Mediation. Conflict. Workplace environment. Strategy.

¹ Estudante do 4º Ano, no Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), Huambo, Ano Lectivo 2024/2025.

1. INTRODUÇÃO

A mediação é uma estratégia que viabiliza o processo de resolução de conflitos no ambiente laboral, pós o conflito quando não é mediado de uma forma eficaz pode afetar negativamente a produtividade, o clima organizacional e a qualidade das relações interpessoais no ambiente laboral. No ambiente laboral é a intervenção do mediador com objectivo de resolver conflitos existente entre colaboradores, trazendo resultados positivos e bem-estar das partes envolvidas.

O conflito no ambiente laboral é uma temática de grande relevância, especialmente no contexto da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo, a dinâmica entre os profissionais de Recursos Humanos e os educadores pode ser marcada por diversas tensões que, se não forem adequadamente geridas, podem comprometer o desempenho institucional e o clima organizacional. Os conflitos surgem na sua maioria do mal-entendido, diferenças de expectativas, sobrecarga de trabalho, entre outros factores. No contexto da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo, também se desconhece os factores que originam os conflitos o que exigem uma atenção especial para que possam ser resolvidos de forma eficaz. Neste sentido, a mediação surgirá como uma estratégia essencial para a resolução de conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A estrutura organizacional da Direcção Municipal da Educação, composta por diversas secções que interagem frequentemente, torna-a vulnerável a situações de conflito. Dentre os principais factores envolvidos, estão os gestores, os colaboradores da área pedagógica e os funcionários administrativos, cujas funções e responsabilidades podem, em algumas circunstâncias, gerar discordâncias. Esses conflitos, se não tratados, podem resultar em desmotivação, aumento da rotatividade de pessoal e impacto negativo na qualidade do serviço educacional prestado à comunidade. Independentemente da situação ou de conflitos identificado, o mesmo deve ser resolvido de uma forma amigável e que possa trazer a verdadeira paz, entendimento e compreensão entre as partes envolvidas, promovendo a satisfação, motivação e bom desempenho dos funcionários. Com a estratégia de mediação bem implementada os conflitos nem sempre poderão gerar resultados negativos, mas também pode ser positivo e benéfico na melhoria continua de habilidades dos funcionários, suas maneiras de compreensão e crescimento produtivo.

Este artigo aborda sobre “A mediação como estratégia de resolução de conflitos no ambiente laboral, com estudo de caso na Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo”.

Este tema vem para dar ênfase na importância da mediação como estratégias de resolução de conflitos e a deste é motivada pela crescente incidência de conflitos dentro da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo, e que precisam ser devidamente geridos, de modos a salvaguardar a produtividade da instituição. O mesmo visou em atender a seguinte pergunta científica: Como uma estratégia adequada pode influenciar positivamente na resolução de conflitos no ambiente laboral da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo? Por sua vez, a orientação do estudo para dar resposta a esta pergunta tem como intuito as seguintes questões de investigação: 1º Quais são as principais causas dos conflitos no ambiente laboral da Direcção da Educação do Waku-Kungo? 2º Como os conflitos costumam ser resolvidos actualmente no ambiente laboral? 3º Já participou de algum treinamento sobre resolução de conflitos ou mediação? 4º Quais seriam os benefícios da mediação na Direcção da Educação do Waku-Kungo? 5º Acredita que a Direcção da Educação deveria implementar uma política formal de mediação de conflitos?

Para dar resposta às perguntas, surgiram os objectivos: Geral- Compreender a relevância da mediação como estratégia de resolução de conflitos no ambiente de laboral da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo e específicos: 1º Identificar as principais causas de conflitos no ambiente da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo; 2º Investigar como os conflitos costumam ser resolvidos atualmente no ambiente laboral da Direcção da Educação do Waku-Kungo; 3º Identificar quantos funcionários já participou de um treinamento sobre a mediação; 4º Examinar os benefícios da mediação no ambiente laboral; 5º Propor a implementação de estratégias formais de mediação de conflitos.

Os procedimentos metodológicos deste estudo, consistiram em aspectos como: a classificação da pesquisa quanto a natureza é básica, quanto ao tipo de estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva, por sua vez usaram-se as abordagens qualitativas e quantitativas. Por sua vez, para a colecta dos dados qualitativos e quantitativos, usaram-se as seguintes técnicas: estudo bibliográfico, pesquisa documental e inquéritos. Quanto à população, participaram os funcionários da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo e obteve-se uma amostra de 14 funcionários. Por fim, o processamento e tratamento dos dados, foi por intermédio da análise do conteúdo descrito na fundamentação e apresentação de tabelas e gráficos, por meio de técnicas que facilitaram a representação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Fundamentos Básicos: Mediação e Conflitos

A mediação é uma estratégia que venha facilitar o processo de resolução de conflitos no ambiente laboral, quando não é mediado de uma forma eficaz pode afectar negativamente a produtividade, o clima organizacional e a qualidade das relações interpessoais no ambiente laboral.

Segundo Morgado e Oliveira (2009, p. 48), a mediação é uma negociação com a intervenção de um terceiro neutral, baseada nos princípios da voluntariedade das partes, da neutralidade e imparcialidade do terceiro (mediador) e na confidencialidade do processo, a fim de que as partes em litígio encontrem soluções que sejam mutuamente satisfatórias. Reforçam ainda de que a mediação, enquanto meio construtivo de resolução de conflitos oferece, pelo que proporciona aos indivíduos no conflito, um espaço ideal para desenvolver, quer naqueles que desempenham o papel de mediadores, quer naqueles que como mediador trabalham em conjunto para a resolução do seu problema, a capacidade de respeito mútuo, comunicação assertiva e eficaz, compreensão de visão do outro e aceitação da diferente percepção da realidade.

De acordo com Jares (2002 *Apud* Morgado e Oliveira, 2009, p 49), o processo de mediação deverá:

- Favorecer e estimular a comunicação entre as partes em conflito, o que traz consigo o controlo das interações destrutivas;
- Levar que ambas as partes compreendam o conflito de uma forma global e não apenas a partir da sua própria perspectiva;
- Ajudar na análise das causas do conflito, fazendo com que as partes separem os interesses dos sentimentos;
- Favorecer a conversão das diferenças em formas criativas de resolução do conflito;
- Reparar sempre que viável as feridas emocionais que possam existir entre as partes.

Morgado e Oliveira (2009, p. 49) afirmam que independentemente do tipo de mediação ou do papel do mediador em que nos situemos, qualquer processo de mediação deve desenrolar-se de acordo com uma série de princípios de atuação, dos quais destacam:

- **Voluntariedade:** A intervenção do mediador deve ser aceite pelas partes em conflitos. A decisão de partir para uma mediação por parte dos litigantes deve, igualmente, ser um acto livre e voluntário.
- **Confidencialidade:** As partes deverão cumprir com este dever mantendo as sessões em segredo. No caso da mediação na área educativa, deve insistir-se no princípio de confidencialidade, quando se procede à formação dos mediadores, a garantia de confidencialidade torna ambas as partes do conflito mais disponíveis para se manifestarem acerca do conflito, para exprimir a forma como o encara e, por conseguinte mais aptas para propor alternativas de resolução.
- **Imparcialidade/ Neutralidade e Independência:** O mediador deve manter-se independente, tanto das partes como de qualquer outra instância. Desta forma, deve evitar as possíveis estratégias de sedução ou cumplicidade de uma ou ambas as partes, mantendo quanto possível a sua identidade e evitando tomar partido. (Morgado & Oliveira, 2009, p. 49)

Por outro lado, para Chiavenato (2014), define a mediação de conflitos como um processo importante para resolver disputas e melhorar as relações interpessoais nas organizações e realça como aspectos inerentes ao processo de mediação os seguintes:

- a) **Identificação do conflito:** Reconhecer e definir o problema.
- b) **Análise do conflito:** Entender as causas e os envolvidos.
- c) **Comunicação:** Estabelecer um diálogo aberto.
- d) **Negociação:** Buscar soluções mutuamente aceitável.
- e) **Implementação da Solução:** Colocar em prática o acordo alcançado.

Chiavenato (2014) apresenta também o papel do mediador:

- **Neutralidade:** O mediador deve ser imparcial e não tomar partido.
 - **Facilitação:** Ajudar as partes a se comunicarem e encontrarem uma solução.
 - **Empatia:** Mostrar compreensão e respeito pelas perspectivas de todas as partes.
- Chiavenato (2014)

Falando de conflitos, segundo Martins *et al.*, (2016), o conflito muitas vezes é visto como luta activa, por um resultado desejável. A mediação, como método de resolução de conflitos, é definida como um processo onde um terceiro imparcial ajuda as partes a chegarem a um acordo. Esse método é particularmente adequado para ambientes educacionais, onde as relações interpessoais são fundamentais.

Segundo Martins *et. al.*, 2016 salientam que apesar de conflito ser natural entre os seres humanos que partilham o mesmo ambiente, seja no entretenimento ou em qualquer lugar, o mesmo pode acontecer também no seio das organizações, o que significa que é muito comum, uma vez que o ambiente é composto por pessoas de diferentes personalidades e opiniões diversa. Moreira, (2020) diz que, o importante é não deixar de resolver os conflitos ao ponto de gerar um ambiente negativo na empresa e afetar a motivação dos funcionários prejudicando assim a produtividade dela, desviando seu foco e objectivo.

2.2 Tipos de Conflitos Organizacionais e Factos Causadores

Segundo Berg (2012), é importante questionar-se sobre as principais causas dos conflitos e seus impactos dentro da organização, de modo geral e Mintzberg (2000) afirma que quando os conflitos acontecem nas empresas eles costumam ser gerados por problemas pessoais, profissionais, divergências de opiniões e obstáculos, que abalam de maneira directa ou indirecta o trabalho de determinado grupo ou colaborador.

Segundo Moreira (2020), os conflitos no ambiente laboral podem classificar-se em várias categorias, cada um desses tipos exige uma abordagem específica para resolução. Entre eles, destacam-se:

a) Conflitos interpessoais: São aqueles que surgem entre dicotomia pessoais de individuo, ou profissional, o que pode envolver questões de comunicação, estilo de trabalho e até rivalidade.

b) Conflitos organizacionais: Aqueles que se relacionam com estrutura e aos processos de organização oriundos da falta de clareza nas responsabilidades distribuídas e nas funções.

c) Conflitos de interesse: São aqueles que surgem em choques de prioridade, objectivos de diferentes colaboradores ou sectores, o que leva a disputar e prejudicando o ambiente de trabalho. (Moreira, 2020)

De acordo com Moreira (2020) os conflitos organizacionais podem ter origem em alguns factores específicos, nomeadamente conflito de tarefa, de processo e de relacionamento:

a) Conflito de tarefa: relacionado aos objectivos do trabalho, esse tipo de conflito, quando em nível baixo e moderado, pode ser produtivo, uma vez que estimula a discussão de ideias do grupo, contribuindo directamente para o desempenho das actividades.

b) Conflito de processo: este tipo de conflito relaciona-se à forma com que o trabalho é realizado. Em nível baixo, ele pode ser importante para o desenvolvimento da equipe. Porém, quando atinge níveis altos, pode gerar dúvidas sobre as funções de cada membro, diminuir a produtividade e levar a um retrabalho.

c) Conflito de relacionamentos: baseado nas relações interpessoais, o conflito de relacionamentos influencia diretamente na execução de tarefas, uma vez que a hostilidade e as diferenças na personalidade prejudicam a compreensão e, conseqüentemente, a realização de atividades. (Moreira, 2020)

Nota-se que é possível destacar outros tipos de conflitos que podem ser relacionados com outros tipos de causas e factores numa organização. Na visão de Martins *et al.*, (2016), destaca dois tipos de conflitos: funcionais e disfuncionais.

Conflitos funcionais: esse conflito é importante para as mudanças pessoais, grupais e sociais, pois ele combate a estagnação da concordância constante, além de promover o interesse pelo desafio entre os colaboradores.

Conflitos disfuncionais: enquanto os conflitos funcionais contribuem para o desenvolvimento da equipe, os conflitos disfuncionais prejudicam o desempenho organizacional e do grupo.

2.3 Gestão de Pessoas nas Organizações

A área de Gestão de Recursos Humanos tem passado por constantes evoluções e todas as mudanças trazem desafios para os gestores; sejam de como aceitar os presentes desafios e as inovações na resolução de conflito dentro das organizações, nas tomadas de decisões, nos planejamentos estratégicos de curto, médio e longo prazo, ou nos processos de admissões, treinamentos e demissões dos colaboradores. Segundo Martins *et al.*, (2016 p.53), “o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos (Berg, 2012).

Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários (Carvalho, 2011). E essa evolução não parou só por aqui, o departamento dos Recursos Humanos passou por diferentes fases com os objectivos e propósitos diferentes voltado mais para melhorar as condições não só da empresa, como

também dos seus colaboradores, são essas fases: Fase contábil, Fase legal, Fase técnicas, Fase administrativa e a Fase estratégica (Carvalho, 2011).

2.4 Vantagens e Desvantagens De Conflitos Nas Organizações

Segundo Berg (2012) diz que apesar da palavra conflito ter conotação negativa no seu senso comum, ele não é necessariamente ruim, ao contrário pode até trazer vantagens para uma organização, promovendo oportunidades para identificação e observação de mudanças positivas que jamais aconteceriam no ambiente organizacional, se o conflito não se estabelecesse.

Por outro lado, ele pode gerar situações desvantajosas também para a organização.

Carvalho (2011) Relativamente aos aspectos positivos, é possível dizer que o conflito pode despertar energias e sentimentos dos funcionários no ambiente de trabalho fazendo com que os colaboradores buscam meios mais eficazes de realizar suas actividades e podem ser úteis no processo de mudanças dentro da empresa. No que diz respeito aos aspectos negativos, o conflito pode gerar efeitos prejudiciais na organização.

Ele pode ser prejudicial para os colaboradores, pode enfraquecer ou destruir o grupo ou equipe, aumentar a tensão entre ambos, ou interromper os canais normais de cooperação e comunicação, reduzir a produtividade da equipe a nível da organização, gerar a lentidão nas realizações das actividades e em casos extremos, o conflito pode levar à violência, e também impedir que os membros da organização se concentrem nas tarefas e objetivos organizacionais. Além de causar mau clima organizacional, o conflito pode ainda gerar a violência na empresa e criar desinteresse, estresse, falta de motivação, frustração, ansiedade e até mesmo o problema de saúde aos colaboradores, isso pode ser prejudicial para a própria empresa (Marras, 2011).

2.5 Papel do Gestor de Recursos Humanos, enquanto mediador na Resolução de conflitos

Relativamente a esse ponto, é possível dizer que o gestor tem papel muito importante na administração de conflitos dentro da organização, isso porque de acordo com as evoluções no mundo empresarial as coisas passaram a ter continua transformações para alcançar os objectivos organizacionais de forma eficiente. É obvio que o gestor servirá de ponto de equilíbrio na resolução de conflito dentro do ambiente organizacional, sendo imparcial para não ferir a sensibilidade das partes envolvidas no conflito (Costa *et al.*, 2011).

Esse papel deve ser atribuído ao próprio gestor a fim de proporcionar clima positivo para o bem-estar da empresa e dos colaboradores. A maneira pela qual o conflito é solucionado e como as partes reagem ao conflito, influenciam as percepções, os sentimentos e os comportamentos dos indivíduos. O conflito precisa ser bem administrado para que haja harmonia necessária ao desempenho organizacional e suas consequências positivas sejam salientadas (Almeida, 2014).

2.6 Papel de Gestão de Recursos Humano na Resolução de conflito

Segundo Marras (2011) afirma que é importante salientar que o departamento de recursos humanos tem grande relevância para a organização, visto que é a área responsável pela conexão entre os colaboradores e a diretoria, tendo a função de mostrar para os colaboradores que a organização da qual eles fazem parte, é um lugar bom para se trabalhar e também apontar para a empresa quando o funcionário está se destacando, ou quando precisa ser capacitado.

Por meio de treinamento a empresa pode alcançar eficiência nos processos (Lilley, 2007). A área de Gestão de Recursos humanos, pode ser conceituada como área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista da área de recursos humanos experiência e habilidade no trato com as pessoas (Marras, 2011).

Assim sendo, é possível dizer que um bom gerenciamento desse departamento, de uma forma directa pode influenciar na própria capacidade produtiva de uma organização assim como dos seus colaboradores também (Lilley, 2007). Enquanto a má gestão de conflitos pode acarretar muitas consequências para organização, e essas podem de uma forma directa afectar a empresa, reduzindo sua produtividade, motivações dos colaboradores, divisão das equipes entre outros factores negativos que podem destruir uma empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta secção do artigo, realça sobre os procedimentos metodológicos aplicados para a feitura do mesmo. Vale sublinhar que esta pesquisa visou em “Compreender a importância da mediação no ambiente laboral da Direção Municipal da Educação do Waku-Kungo”.

Os procedimentos metodológicos deste estudo, consistiram em:

A classificação da pesquisa quanto a natureza é básica, pois a pesquisa básica visa em gerar novos conhecimentos sobre uma determinada área de actuação e estes conhecimentos não resolvem os problemas de maneira integral, mas parcial, contribuindo apenas com os estudos. Já a classificação quanto ao tipo de estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva, por sua vez usaram-se as abordagens qualitativas e quantitativas.

As abordagens qualitativas, consistiram na análise e formulação dos dados qualitativos obtidos por meio da pesquisa e as quantitativas na análise e interpretação dos dados quantitativos, por meio de tabelas e gráficos.

Por sua vez, para a colecta dos dados qualitativos e quantitativos, usaram-se as seguintes técnicas:

Estudo Bibliográfico: o estudo bibliográfico foi feito em manuais, artigos científicos, sites e revistas relacionadas ao tema. Corroborando com Gil (2008 *Apud* Adriano, 2023, p.12), quando afirmou que que “a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto”. O estudo foi complementado com pesquisa documental com análise de conteúdo de documentos internos e registros de conflitos anteriores, o que permitiu identificar padrões recorrentes e identificar as principais causas dos conflitos, as percepções dos colaboradores sobre a mediação como ferramenta de resolução. Também foram considerados documentos institucionais e práticas existentes na área de gestão de recursos humanos que abordaram a mediação de conflitos.

Inquéritos: estes foram compostos por perguntas abertas e fechadas, como poderemos observar no 5º Ponto, que aborda sobre os resultados e a discussão. Foram aplicados em 14 funcionários.

Além disto, utilizou-se estudo de caso em que se analisou dois casos particulares o que permitiu entender na integra sobre gestão de conflitos no ambiente labora da Direcção Municipal da Educação do Waku-kungo e sua mediação. O estudo foi realizado na Secção de planeamento estatística e Recursos humanos da Direcção Municipal da Educação do Waku-kungo, Província do Cuanza Sul no mês de Abril de 2025, pós o mesmo ja enfrenta problemas de conflitos laboral.

População- funcionários da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo.
Amostra- 14 funcionários.

Por fim, o processamento e tratamento dos dados, foi por intermédio da análise do conteúdo descrito na fundamentação e apresentação de tabelas e gráficos, por meio de técnicas que facilitaram a representação.

4. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo colocou-se dois exemplos de casos de conflito que se presenciou no local, isto é, na Direcção municipal da Educação do Waku-kungo.

1º Caso observado

Em uma reunião de apresentação e conhecimento do novo Director da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo, os Gestores escolares fizeram parte e cada gestor no momento de diversos explicava a situação da sua escola tendo em conta os problemas infrentados de poucos professores, falha na cabimentação financeira dos professores e muitos professores que necessitam actualizar suas categorias entre outros assuntos.

Após a reunião, o chefe dos recursos Humanos chamou os directores que interviam na ocasião a reunião, e os repreendeu-os de que essas situações não era para falar ao novo Director porque isso expõe a incompetencia do antigo Director, os directores por verem as suas liberdades de expressão que estava a ser incurtada revoltaram-se negativamente pos eles alegam a lidar directamente com o problema e a pessoa indicada para a sua resolução ou mediar seria o novo Director.

Por essa causa, num outro encontro o chefe dos Recursos humanos não chamou os directores ou gestores escolares que assim se procederam na reunião passada e quando o Director da Direcção Municipal perguntou o porquê das ausencias dos gestores escolares, na reunião de carácter importantissimo, o chefe dos Recuros Humanos respondeu que todos foram convocados por isso se não estão presente é por negligência (afinal não era verdade, mas sim o chefe foi rancoroso ao ponto de seleccionar somente alguns).

2º Caso Presenciado

Dois professores tiveram conflitos com os seus directores, tudo porque no salário do mês de março, estava em falta os valores. No entanto, entenderam eles infrentar o Director, pós, alegam que foi feito um corte salarial do mês anterior, tudo por causa dos descontos das faltas, que eles não haviam faltado no local de serviço no mês de fevereiro. Como não havia

intendimento entre eles, pós o Director alegava em não enviar nenhuma falta do mês anterior e não fazia ideia dos devidos descontos a que se referiam os professores.

Os mesmos recorreram até a Secção de Planeamento Estatística e Recursos Humanos para expor e dar a queixa sobre o mal comportamento do Director.

Os técnicos do Recursos Humanos, verificaram a veracidade dos facto comprovando as folhas salariais e mapas de efectividade e descobriu-se que problema tem haver com o SIGF, e não com o Director nem com os descontos de faltas, pós os professores por mudarem de escola, não foram contemplado no cabimento financeiro da escola, por esta razão não tiveram o direito de receberem os 25% do aumento salarial para todos os funcionários da função pública e também faltava o subicídio de diuturnidade.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresenta-se e discute-se os resultados encontrados na investigação e com conteúdo de autores que já abordaram acerca do assunto.

Os inquéritos foram distribuídos para 14 funcionários, feminino 2 masculino 12 nas idades compreendida de 30 a 50. Desde os detentores do cargo como: Chefe de Secção de Planeamento Estatístico e Recursos Humanos, Chefe de Secção de Inspeção, Chefe de Secção de Tecnologia e Informações, Chefe de Secção do Ensino Geral, Director Municipal da Educação e outros funcionários. Para tal, abaixo se apresenta uma tabela de pesquisa sobre as principais causas dos conflitos no ambiente da Direcção Municipal da Educação discriminado por género que surgiu a partir da seguinte pergunta:

5.1. Quais são as principais causas dos conflitos no ambiente da Direcção Municipal da Educação?

Tabela nº 1- Causas apontadas dos conflitos

<i>Nº de ordem</i>	<i>CAUSAS</i>	<i>MULHERES</i>	<i>HOMENS</i>	<i>TOAL</i>
01	Comunicação Ineficaz	0	5	5
02	Falta de Clareza nas Funções	1	1	2
03	Sobrecarga de Trabalho	0	1	1
04	Divergência de Opiniões	0	2	2
05	Relações Interpessoais	1	1	2
06	Outros	0	2	2

Fonte: Autora, 2025

Comunicação ineficaz é a principal causa, destacando a necessidade urgente de melhorar os canais e práticas comunicacionais na Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo. As causas como falta de clareza nas funções, e relações interpessoais foram mencionadas por ambos os géneros, sugerindo que são problemas transversais. Sobrecarga de trabalho, e outros foram apontadas exclusivamente por homens.

No entanto, se a principal fonte de conflito na Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo, esta relacionado à comunicação, isto pode estar na base do surgimento do mal-entendidos e descoordenação nas tarefas. A baixa participação na identificação dos conflitos pode levantar hipóteses como: Desigualdade na distribuição de tarefas ou cargos; Menor Liberdade de expressão ou receio de represálias; Pouca oportunidade do género nos concursos públicos. Para tal, deve-se:

- Implementar canais formais de feedback e reuniões periódicas;
- Promover treinamento sobre comunicação eficazes e escuta activa;
- Revisar e divulgar as atribuições de cada função;
- Garantir que todos os trabalhadores compreendam seu papel institucional;
- Realizar workshops sobre gestão de conflitos em equipe;
- Garantir maior inclusão e participação das mulheres em diagnósticos e decisões organizacionais;
- Estimular a cultura de respeito à diversidade de pensamento, consideração e urbanidade pelos superiores hierárquicos visto que nos termos da alinea k) do Artigo 9º da Lei de Base da Função Publica isso é um Direito do funcionário mas os chefes de Secções fazem o contrário demonstrando a falta de boas maneiras de convivencia não conseguem pedir obrigado e por favor em pequenas coisas, apenas ordenam com muita arrogância.

5.2. Como os conflitos costumam ser resolvidos atualmente no ambiente da Direcção Municipal do Waku-Kungo?

A tabela abaixo mostra as formas utilizadas para resolução de conflitos, discriminando por género.

Tabela nº 2- Formas de resolução de conflitos local

Nº de ordem	Resolução	Mulheres	Homens	Total
01	Por meio da Chefia Imediata	0	0	0
02	Através do diálogo direto entre	0	7	7
03	as partes			

04	Por meio do sector de Recursos Humanos	2	5	7
05	Não são resolvido de forma eficaz	0	0	0
	Outros	0	0	0

Fonte: Autora, 2025

A forma mais comum de resolução de conflitos é o diálogo directo entre as partes, praticada exclusivamente por homens. O sector de Recursos Humanos também teve o mesmo número de casos (7), com participação de mulheres (2) e homens (5). Não há registros de resolução por chefias imediatas, formas ineficazes, ou outras.

A ausência de resoluções por meio da chefia imediata pode sugerir falta de confiança na autoridade superior, preferência por métodos informais, possíveis lacuna na estrutura de liderança.

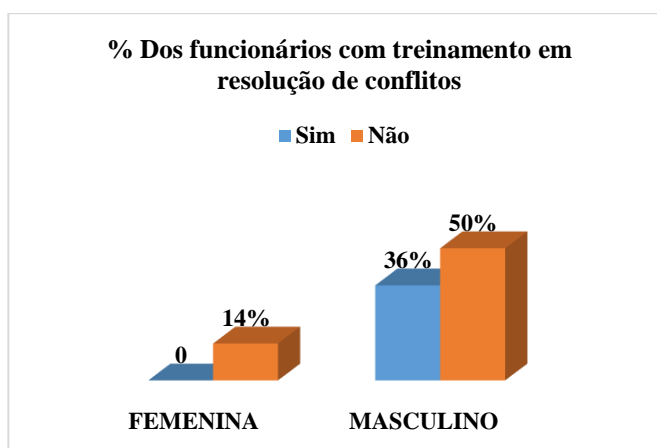
O uso predominante do diálogo direto entre as partes, especialmente por homens, pode indicar um ambiente que favorece soluções autônomas, potenciais desigualdade de gênero no acesso a mecanismos informais de resolução.

No entanto há uma tendência de resolução interna, mas com alguma mediação formal. O papel do mediador é relevante, mesmo quando o diálogo directo é escolhido. A gestão de conflitos na Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo, parece favorecer a comunicação directa e informal, mas ainda reconhece a importância de intervenção institucional (RH). A não utilização da chefia imediata e a exclusividade masculina no diálogo directo podem ser indicadores de cultura organizacional ou barreiras de gênero que merecem investigação mais profunda.

5.3. Já participou de algum treinamento sobre resolução de conflitos no ambiente laboral da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo?

O gráfico a baixo apresenta a análise de uma pergunta do inquérito inserido na secção do trabalho sobre a participação em treinamentos sobre resolução de conflitos no ambiente laboral da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo. A análise baseia-se em um gráfico de barras, dividido por género (feminino e masculino), com resposta Sim e Não.

Gráfico nº 1- Treinamento sobre resolução de conflitos no ambiente laboral



Fonte: Autora, 2025

O gráfico a cima mostra que nenhuma mulher teve acesso ou oportunidade de participar em formações sobre resolução de conflitos, isso pode indicar barreiras estruturais como exclusão de gênero, falta de informação ou oportunidades desiguais.

Apenas 36% dos homens passaram por treinamentos, e considerando que o total das mulheres é pequeno e com 0% de participação, conclui-se que a maioria dos funcionários da Direção Municipal não recebeu formação adequada nessa área.

A ausência generalizada de treinamentos pode comprometer: a eficácia na prevenção e resolução de conflitos, ambiente organizacional saudável, o desenvolvimento de competências interpessoais no local de trabalho. Para isso é necessário implementar políticas de formação regulares, inclusives e obrigatórias sobre gestão de conflitos. As mulheres devem ser ativamente incluídas nessas formações para corrigir a disparidade revelada. A Direção pode beneficiar-se de parcerias com instituições de formação ou ONGs para capacitar todos os seus colaboradores em mediação e comunicação interpessoal.

5.4. Na sua opinião quais seriam os benefícios da mediação no ambiente de trabalho da Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo.

Análise dos dados que apresentam os benefícios da mediação no ambiente de trabalho da Direcção Municipal da Educação do Waku-kungo.

Tabela nº3- Benefícios da mediação no ambiente de trabalho da DME do Waku-Kungo

BENEFICIOS DA MEDIAÇÃO	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Melhoria na comunicação	1	3	4
Redução de tensões e estresse			
Melhoria no clima organizacional	0	1	1

Aumento da cooperação entre colegas	0	3	3
Outros	1	4	5
	0	1	1

Fonte: Autora, 2025

A tabela nº3 mostra que os benefícios mais valorizados, tanto por homens quanto por mulheres, é aumento da cooperação entre colegas assim como melhoria na comunicação, os benefícios relacionados com a redução de tensões e estresse e a melhoria no clima organizacional, foram percebidos apenas por participantes do sexo masculino, de acordo com esta amostra.

A participação masculina na indicação dos benefícios é consistentemente maior em todas as categorias apresentada na tabela.

5.5. Acredita que a Direcção Municipal da Educação deveria implementar uma política formal de mediação de conflito?

Análise da tabela referente Tabela nº 4

Política de Mediação	FEMENINO	MASCULINO
Sim	2	12
Não	0	0
Talvez	0	0
Não sei	0	0

Fonte: Autora, 2025

A tabela indica que tanto a perspectiva feminina e perspectiva masculina indica que acreditam na necessidade de uma política formal de mediação de conflito por parte da direcção Municipal da Educação, não houve nenhuma resposta de não, talvez e não sei. No entanto os dois grupos demonstram um consenso total na crença de que a Direcção Municipal da Educação deveria implementar uma política formal de mediação de conflito, neste caso os passos a seguir é apresentada uma proposta de política formal de mediação de conflito que pode servir para o local de estudo no caso Direcção Municipal da Educação do Waku-kungo.

5.5 Proposta de política formal de mediação de conflito

A mediação oferece um ambiente seguro para que as partes possam expressar suas preocupações e buscar soluções conjuntas. Na Direcção Municipal da Educação do Waku-

Kungo, a implantação de uma política de mediação pode facilitar a resolução de conflitos, reduzindo o estresse e promovendo um clima organizacional mais harmonioso.

Para promover um ambiente laboral saudável e produtivo, a Direcção Municipal da Educação do Waku-Kungo deve adoptar estratégias eficazes de gestão de conflitos. A mediação emerge como uma solução viável para esses problemas, promovendo o diálogo e a escuta activa entre as partes, as quais incluem:

1º Fomentar um ambiente em que os colaboradores se sintam seguros para expressar suas opiniões e preocupações.

2º Designar mediadores para auxiliar na resolução de conflitos pode facilitar um diálogo produtivo e trazer soluções pacíficas.

3º Promover a valorização dos colaboradores pode ajudar a mitigar os ressentimentos que alimentam conflitos e gerar um clima de cooperação.

4º Criação de um Gabinete Psicopedagógico na Direcção municipal do Waku-kungo, para servir de suporte à gestão educativa, que visa fortalecer o processo de ensino aprendizagem, garantir a inclusão escolar e promover o bem-estar físico emocional e social dos alunos.

5º Criação de um gabinete Jurídico na direcção municipal da educação para assegurar o cumprimento da legislação educacional, prestando apoio técnico legal, também o gabinete permitirá assessorial jurídica afim de prestar parecer e orientações legais sobre atos administrativos, concursos públicos, contratos, regulamentos internos, acompanha e orienta processos disciplinares, sindicâncias e inquéritos administrativos, fornecem suporte jurídico a directores escolares em questões como matrículas, transferências, processo disciplinar contra um professor, assédio, responsabilidades legais até os valores cobrados pela comissão de pais encarregados de Educação. entre outras funções.

6º Fornecer cursos de capacitação em diferentes áreas de Gestão de Recursos Humanos para não subcarregar somente algumas pessoas ao ponto de trabalhar até ficar estressado, assim se dividirá a tarefa para todos e ter um trabalho eficiente.

7º Capacitar os técnicos sobre etica e matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho Segundo o Artigo 9º na sua alinea g) na Lei de Base da Função Pública.

8º Que haja mais humanidade e amor ao próximo e cada um deve considerar o seu próximo como seu chefe a fim de se dissimular um ambiente laboral harmonioso.

9º A cada final do ano reconhecer os funcionários mais destacados com uma menção honrosa a fim de incentivar e motivar outros funcionários nas atividades vindouras.

10º A cada final do mês comemorar os aniversariantes com um simbolozinho a fim de criar espírito de irmandade entre os funcionários.

11º Fornecer anualmente formação profissional de atendimento ao cliente para os funcionários colocados na secretaria geral da Direção Municipal da Educação do Waku-Kungo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de conflitos no ambiente laboral da Direção Municipal da Educação do Waku-Kungo é um aspecto crucial para garantir a eficiência e a harmonia no trabalho, já que, as principais fontes de conflitos identificados tem haver com ausência de canais de comunicação claros, stress e pressão devido as exigências de prazos, a falta de submissão a hierarquico, e dificuldades na identificação de papeis.

As técnicas de mediação mais utilizadas na Direção Municipal da Educação do Waku-Kungo é o método tradicional (empírico) que não tem surtido efeitos eficazes isso por falta de um profissional. A comunicação na resolução de conflitos na Direção Municipal da Educação do Waku-Kungo desempenha uma grande influência principalmente assim que se identificou chefes arrogantes em que os funcionários têm dificuldades de se expressar livremente.

Com isso no presente trabalho encontra-se as propostas que serão possíveis não apenas para resolver desentendimentos, mas também fortalece a coesão e o comprometimento dos funcionários com os objetivos da instituição, transformar esses desafios em oportunidades de melhoria e crescimento. Desta forma, a Direção não só promoverá um ambiente de trabalho mais saudável, como também potencializará a qualidade dos serviços educativos prestados à comunidade, contribuindo para um futuro mais promissor para a educação na região. A implementação de estratégias de mediação não só contribui para a resolução de conflitos, mas também ajuda a melhorar a criatividade e o desempenho dos profissionais e colaboradores da Direção Municipal da Educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adriano, T. F. (2023). Formação Profissional como base do Desenvolvimento dos Colaboradores dentro da Organização: Estudo de Caso ISPSN.

Almeida, Mário de Souza, (2014). Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A.

Berg, Ernesto Artur. (2012). Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá.

Carvalho, M. F. (2011). Mediando conflitos: uma prática imprescindível. São Paulo: Editora Senac.

Costa, D. T.; Martins, M. C. F. (2011). Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. Rev. Esc. Enferm. USP, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011. Disponível em:< Acesso em: 04 abril, 2025.

Fisher, R. J., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.

Lilley, Roy. (2007). Como lidar com pessoas difíceis. São Paulo: Clio.

Marras, Jean Pierre. (2011). Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura.

Martins, Gilberto de Andrade, Theóphilo, Carlos Renato. (2016). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 3 ed. Atlas S.A, São Paulo.

Mintzberg, H. (2000). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Editora Atlas.

Moreira, T. S. (2020). O que é comunicação empresarial. Disponível em: <http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial> Acesso em: 26 nov.

Este conteúdo é de inteira responsabilidade da autora!